

## 〈研究ノート〉

## 経営者の意識 日中比較 (2) 人間観\*

川 久 保 美 智 子\*\*

## 1 はじめに

本論文の目的は拙文「経営者の意識 日中比較－計画経済 vs. 市場経済－」に引き続き今回は経営者の人間観について日中比較をするものである。過去の中国では国による計画経済の下で労働者が主役であり国民の平等を目指していた。しかし、市場経済に方向転換してからは経営権は国から経営者に委譲され労働者も能力主義により評価され賃金にも差が出ている。評価の悪い労働者は解雇も余儀なくされるようになった。このような状況の中で経営者は労働者をどのように見ているのであろうか。以前のように今でも労働者が主役なのであろうか。今でも労働者の平等を目指しているのであろうか。能力主義の導入に伴い必然的に賃金にも差が出ており平等主義は崩壊したのであろうか。市場経済に方向転換してから厳しい競争にさらされている状況の中で労働者達の働く意欲をどのようにして高めようとしているのであろうか。このような疑問を解明するために中国哈爾濱市と日本で実施した経営者対象のアンケート調査結果を比較しながら検証を試みる。

## 2 調査の方法

日本での調査は調査会社に依頼して2,538社にアンケート票を郵送し262社から有効回答が得られた(回収率10.3%)。中国での調査は中国東北部に位置する哈爾濱工業大学の協同研究者に委託し企業訪問と質問票により有効票を217社から回収した。(詳しい調査方法は関西学院大学社会学

部紀要第104号, pp.71-88を参照して下さい。) 前回の拙文では経営者調査であるから経営に関する内容に関して比較したが、今回は日中の経営者の人間観に焦点を絞って比較をする。比較分析をするにあたり次の7つの仮説の検証を試みる。

仮説1: 自由と平等のどちらが大切かという質問に対して日本人は自由の方が大切という経営者が中国人より多い。

日本人は戦後民主的教育を受けそれまでの封建社会とは違う道を歩いてきた。それまでの封建社会では許されなかった個人の自由は認められ尊重されてきて久しい。一方中国では1949年の建国以来社会主義による平等な社会を目指してきた。したがって、日本人は平等より自由の方が大切だと考えているが、中国人は自由より平等の方が大切だと考えている者が多いであろう。しかし、中国は近年市場開放により自由競争を奨励しているので以前の国営企業の時代のように平等に固執しないで格差が発生しても競争社会では当然の結果だと考えられるようになってきた。特に民営化された企業の経営者は平等な処遇よりも能力による賃金や昇進を実行しているのが現実である。したがって、平等よりも自由が大切だと考えている経営者も増加しているであろう。この仮説を検証するために次の4項目の質問をする。

1. 自由と平等とどちらが大切か、2. 個人の自由と職務の遂行とどちらが大切か、3. 個人の自由と社会の役割とどちらが大切か、4. 平等を犠牲にしても自由が大切か。

これらの質問はすべて自由と平等とどちらが大切かを問うている。4項目の質問すべてに自由の方

---

\*キーワード: 経営者の意識、日中経営者の比較、人間観

\*\*関西学院大学社会学部教授

が大切と回答すれば明らかに平等よりも自由の方が大切だと考えているのがわかる。またその反対に4項目の質問に平等の方が大切だと回答すれば自由よりも平等の方が大切だと考えていることがわかるであろう。

**仮説2：**個人と社会とどちらが大切かという問題に関しては日本人も中国人も社会の方が大切だと考えている経営者が多い。

個人主義の強い国では社会よりも個人の方が大切だと考えている経営者が多いだろうが、日本と中国は個人主義よりも集団主義が強い国であるから個人よりも社会の方が大切であると考えているであろう。この仮説を検証するために次の4項目の質問をする。

1. 個人と社会とどちらが大切か、
2. 公共の利益と個人の利益とどちらが大切か、
3. 自己の利益と公共の利益とどちらが大切か、
4. 自己の成功と業務の遂行とどちらが大切か。

**仮説3：**人間の基本的な特性は利他か利己かという質問に対しては社会システムが違ってもユニバーサルではないかと考えられる。したがって、人間とは基本的に利他的より利己的である。

人間として自分が最も大切であることに変わりはないであろう。まず、自分が生き残るためには他人のことよりも自分のことだけを考えるであろう。もちろん、家族や友人など親しい人に対しては利他主義を発揮するであろうが、自分がいなければ他人を救うこともできないのであるから。自分が生きており他の人にも手を差し伸べる余裕があってはじめて利他精神を発揮できるのである。しかし、他人のために何かしたいと思っているだけでは真の利他主義者とは言えないであろう。実際に他人の為になんらかの行動をしてはじめて利他主義者だと言えるだろう。他人の為に何かできるような状況にあっても自分のことだけを考えて他人のことは無視するような人は本当の利己主義者だと言えるであろう。

**仮説4：**従業員の解雇に関しては利益が出ている場合にはその利益が大きくても小さくても解雇はすべきではないと日中の経営者は考えている。し

かし、利益が出ていない場合には解雇も致し方ないと思うであろう。

社員の解雇に関して経営者はどのように考えているのか。経営がうまくいかない時には解雇も仕方がないと考えているのかそれとも解雇はできるだけ回避すべきだと考えているのか。また状況によってはどうなのか。例えば、利益は十分出ているがより大きな発展を望む場合、利益が出ているが大きな利益ではない場合、利益が全然ない場合の3つの状況ではどのように考えているかを検証する。赤字の場合には解雇も仕方がないと考えているであろうが少しでも黒字の場合には解雇は回避しようとするであろう。企業の第一の目的は利益を出すことであるからその目的を達成できない場合には解雇も避けられない。しかし、多少でも利益がある場合にはより大きな努力をすべきであり、解雇をすべきではないと考えるのが経営者であろう。

**仮説5：**人間は意欲のある者となない者とのどちらかであるという考えに関しては日中の経営者の意見は2つに分かれるであろう。

どの国にも働き者もいればそうでない者もいるだろう。では、人間を働く気にさせるのは何であろうか。これらの疑問を解明するために次の6項目の質問をする。1. 格差があった方が働くのか、2. 失業保険が高すぎると働く意欲を失うのか、3. 物質的報酬の為のみに働くのか、4. 市場経済の下でのみ働くのか、5. 競争がある場合にのみ働くのか、6 企業の目標に共感している場合には働くのか

**仮説6：**人間の計画能力は益々拡大してきているのかもはや限界が見えてきたのかという質問に関しては日中の経営者ともに人間の能力は無限であるので拡大してきていると考えているであろう。また、人間が考えた計画は実現できると考えている者が多いであろう。

**仮説7：**人間関係に関しては5項目の質問をした。1. 個性を抑えるために服装は抑圧した方がよいかそれとも自由にした方がよいか、2. 企業のトップは衝突を避けるために努力する義務があ

るか、3. 自分の仕事が忙しくても新人の仕事を手助けするか、4. 何か問題が起きた時にはお互いに助け合って解決するか、5. 競争は人間関係に緊張をもたらしてもあった方がよいか。

日中ともにトップの者は衝突を避けるために努力はするであろう。また、何か問題が起きた時にはお互いに助け合って解決したり、新入社員の仕事はたとえ自分の仕事が忙しくても手助けするであろう。しかし、服装の自由は日本では賛成する経営者が多いだろうが中国では制服などが多くの企業で使われているようなので自由は認められない場合が多いであろう。さらに、競争と人間関係の問題は大変複雑であるので一概には明言できないが日本の場合には競争よりも人間関係の和を重要視する経営者が多いであろう。中国の場合には競争社会になったがそれが人間関係にどんな影響を与えているかが疑問である。過度な競争は人間関係に悪影響を及ぼすであろう。それは企業にとってもよくないことである。したがって、日中ともに競争より人間関係を重要視するであろう。以上の7項目の仮説を検証するために日中のデータを比較分析した結果を示す。

### 3 調査結果

まずサンプルの個人属性は中国人の場合には男性 47.5%、女性 30.0% である。平均年齢は 36.8 歳、平均学歴は 14.2 年である。勤務先の従業員数は平均 2,320 人である。しかし、1000 人未満が 92.9% で 1000 人以上は 4.1% である。

調査結果を次の7項目の分野に分けて報告する。1. 自由と平等とどちらが大切か、2. 個人と社会とどちらが大切か、3. 人間は利己的か他利的か、4. 解雇に関する考え、5. 人間は意欲がある者となない者のどちらか、6. 人間の計画能力、7. 社内の人間関係。中国では計画経済の下では平等が大切で個人より社会の方が重用視され解雇もなかったが、市場経済に変更してからこのような考えがどのように変化したかを検証する。最初に自由と平等とどちらが大切だと現代の中国人経営者は考えているのであろうか。

#### 1) 自由と平等とどちらが大切か

平等を目指していた中国では今でも平等が大切だと考えているのであろうか。それとも自由の方が大切だと考えているのであろうか。この問題にたいして4項目の質問をした。まず、自由と平等とどちらが大切だと考えているかを聞いてみた。質問は「あなたのお考えに最も近いと思われる番号に0をつけてください。」というもので回答選択肢は1から7までの7段階である。1は自由は平等よりも大切である、7は平等は自由よりも大切であるというものである。この質問に対する回答は中国の経営者は自由よりも平等の方が大切だと考えている経営者が41.2%でその反対の20.6%の2倍である。日本の経営者は平等より自由の方が大切だと考えている方が62.2%と多い。中国は社会主義の国であるので自由よりも平等の方が大切だと考えるのは当然であろう。しかし、中国人の最も多い回答は中間の4番であり38.2%、日本人は26.0%である。中国も計画経済から市場経済に方向転換して自由競争に巻き込まれ今までの国の計画による経済活動よりも個人の自由による経済活動の方がよいと考える経営者が増えてはいるがまだ、どちらがよいのか判断しかねている者も多いようである。日本人で平等の方が大切であるという回答は11.8%である。日中共に中間の4番を選択した者がかなりいるということはどちらも大切であるのでどちらを選択したらよいのかわからないのが現実であろう。

次に、個人の自由と職務を果たす責任とどちらが大切だと考えているか質問してみた。回答1は「自分の能力を伸ばす自由は、職務を果たす責任よりも大切である」、7は「職務を果たす責任は、自分の能力を伸ばす自由よりも大切である。」である。日本人の結果は職務を果たす責任の方が大切だというのが59.1%で過半数を占めている。しかし、中国人の最も多い回答は中間の4番で25.5%である。日本人も中間の4番を選択した者が最も多く28.6%いる。中国人も職務を果たす責任は自由よりも大切であるという回答の合計は48.0%で自分の能力を伸ばす自由は、職務を果たす責任よりも大切であるという回答の約2倍である。やはり、社会主義の国であるから個人の自由よりも職務のほうが大切であると考えるのは当然

であろう。日本人も個人の自由より職務の責任の方が大切だと考えている経営者が多いのは中国人と同じである。日本人は個人の自由も大切であるが職務を果たす責任より大切だと割り切れない面を持っている。日中共に中間を選択した者が最も多いという結果はどちらも大切であるのでどちらかを選択することはできないということであろう。

次にやはり平等と自由とどちらが大切かという問題で平等を犠牲にしても自由を持つべきかどうかという考えに対して賛成か反対かを質問してみた。質問は「あなたは次のような考え方に賛成ですか、それとも反対ですか。」でそれに対する回答は1から7までの7段階である。「経済活動の領域においては、人は平等を犠牲にしても、自由を持つべきである。」にたいして1は「非常に賛成」、7は「非常に反対」である。

この考えに対する中国人の回答で最も多いのは中間の4番で29.3%である。しかし、どちらかというとは反対意見の方が39.8%で賛成の意見より多い。すなわち、自由より平等の方が大切であると考えている経営者が多いということである。これも前述の質問に対する回答と同様で社会主義の国であるから自由より平等が大切であるという思想と一致している。日本人の回答は自由の方が平等より大切だという意見が73.8%で大多数である。この意見に反対の回答は11.4%である。中国人は平等の方が大切だという意見が多いが、自由の方が大切だという意見も意外に多くて29.3%もある。

次に個人の自由と社会的な役割とどちらが大切だと考えているか質問してみた。質問は「経済活動の領域においては、人はその社会的な役割に応じた責任と義務にしたがって行動すべきである。」というもので、この質問に対する中国人の回答は「非常に賛成」が最も多く約3割を占めている。賛成の意見は合計73.5%である。中間の4番は18.1%である。これは、社会主義の国のみではなくて資本主義の国でも言えることである。日本人の回答も賛成が92.2%と中国人の回答よりも多く大多数である。反対意見は日本人は2%、中国人は8.4%である。日中ともに責任と義務に従って行動すべきだと考えている経営者が大

部分であるが日本人の方が中国人より責任と義務感が強いようである。

以上4つの質問で自由と平等とどちらが大切かを質問してみた結果、最も多い回答は中国人の場合には中間の4番である。国民の平等を目指していた中国では平等が大切だという思想が浸透していたが、市場経済になってから平等よりも自由競争による経済活動の方が収入は増加し生活も豊かになったので自由の方がよいと考える者が増加してきているようである。しかし、まだ本当にどちらの方がよいのか判断しかねているのが現実であろう。それが中間を選択した者が最も多いという結果になっているのである。全体的にはまだ、自由より平等の方が大切であると考えている者が多いのである。次の2つの質問にも自由より平等の方に賛成する経営者が多い。すなわち、個人の自由より自分の職務遂行の方が大切だと考えているし、平等を犠牲にしても自由を持つべきという考えにも反対する者が多いのである。

日本人の場合には自由の方が大切だという意見が多いが、自己の能力を伸ばす自由と職務の責任を比較した場合には自由よりも職務を果たす責任の方が大切であると考えている者が多いのである。やはり完全な自由よりも職務を果たす責任の方が大切であると考えているのである。最後の質問には日中ともに社会の役割に応じて責任と義務に従って行動すべきだと考えている。したがって仮説1の中国人は自由より平等の方が大切だと考えている経営者が日本人より多いは半分検証された。

## 2) 次に個人と社会とどちらが大切だと考えているかに関しては4項目の質問してみた。

最初の質問は「個人と社会とどちらが大切だと思いますか」で回答1は「社会は個人よりも大切である。」、7は「個人は社会よりも大切である。」である。この質問に対しては中国人は中間の4番を選択した経営者が31.4%で最も多い。社会と個人は両方とも大切でありどちらの方が大切か回答するのは困難である。しかし、どちらかというとは社会の方が大切だという回答を合計すると48.6%である。個人の方が大切だという回答は20.0%

である。ここでも個人よりも社会を重要視する社会主義の思想が表れているようである。

日本人の場合にも中間の4番を選択した者が最も多く42.0%である。その他の者は個人の方が社会より大切であるという回答が36.3%で社会の方が大切だという回答は21.7%である。日中共に中間の4番を選択した者が最も多いということは個人も社会も大切であるのでどちらかを選択することは困難であるのであろう。しかし、あえてどちらかを選択しなければならない場合には中国人は社会、日本人は個人を選択しているのである。

次に公共の利益と個人の利益とどちらが大切かを質問してみた。質問は「経済活動の領域においては、公共の利益のためには、個人の利益を犠牲にすることもよしとすべきである。」というもので、この考えに対する中国人の回答で最も多いのは中間の4番で24.0%である。しかし、合計49.0%は賛成している。反対は27.0%である。すなわち、個人の利益よりも公共の利益の方が大切であるということである。これも社会主義の国なら当然のことであろう。日本人の回答も公共の利益の方が大切だという意見が53.9%で過半数を占めている。個人の利益が大切だという意見は24.2%である。中間を選択した者は21.9%である。したがって、日中共に個人の利益よりも公共の利益の方が大切だという意見に賛成している者が多い。

次に自己の利益と公共の利益とどちらが大切だと公務員が考えているかについて質問してみた。回答1は「公務員が何かを決定するときは、いつも公共の利益のことを念頭に置いている。」であり、7は「公務員が何かを決定するときは、いつも自分たちの利益のことを念頭に置いている。」である。この質問に関する中国人の回答は「公務員はいつも公共の利益のことを念頭に置いている」という回答が過半数の53.4%を占めている。しかし、これは希望であって実際にそのように考えているわけではないであろう。最も多い回答は4番の中間で25.5%を占めているのがそれを表している。自己の利益を念頭に置いているという回答も21.1%ある。中国では高級幹部の汚職問題が多いのが国民の念頭にあるのであろう。公務員

は公共の利益をいつも考えなければならない立場であるが実際には自分の利益のために働いているような公務員も多いので中間の4番を選択した経営者が多いのであろう。

日本人は公務員は自己利益を念頭に置いているという回答が66.2%で過半数を占めている。中国人よりも公務員を信用していないようである。日本でも公務員の不正が新聞やその他のマスコミでかなり頻繁に報道されているので信頼されていないようである。

最後に、自分の成功と業務の遂行とどちらが大切かを質問してみた。質問は「従業員は自分自身のアイディアの成功よりも、まず与えられた業務の遂行を考えなければならない」でこの考えに対する中国人の回答で最も多いのは「非常に賛成」で24.5%である。賛成の合計は59.8%で過半数を占めている。反対は29.9%であり中間の4番も10.3%ある。

日本人の回答は賛成が41.6%で反対は33.5%である。中間は24.9%である。したがって、日中共に業務の遂行が自身の成功より大切だと考えているようである。

以上個人と社会とどちらが大切かという質問を4項目してみた結果、中国人の場合には個人よりも社会の方が大切だという回答が圧倒的に多い。個人の成功よりも業務の遂行の方が大切だという意見にも過半数が賛成している。また、個人と社会とどちらが大切かという問題と個人の利益と社会の利益とどちらが大切かという問題は最も多い回答は中間の4番であるが、約半数は社会および公共の利益の方が個人の利益よりも大切だと考えているのである。やはり、まだまだ個人よりも公共の方が大切だと考えているようである。しかし、その反対意見も2、3割でているので中国でも将来自由が大切だと考える者が増加するかも知れない。

日本人の場合には平等より自由の方が大切だと考えている者が多いが完全にそうと割り切っているわけではなくて職務の遂行の方が自由より大切であり、個人より社会が大切であり、個人の利益より公共の利益が大切だと考えている経営者が多い。従って仮説2の日中ともに個人より社会の方が大切だと考えている経営者が多いは中国人に関

しては検証されたが日本人に関しては半分検証されたことになる。

### 3) 人間観—人間とは

次に人間の基本的な性格についてどのように考えているか質問してみた。質問は「あなたは、人間というものは利己的なものだと思いますか、それとも利他的なものだと思いますか。」というものである。中国人の場合には利己的であるという回答が 62.2% である。どちらかわからないという 4 番の回答も 27.5% と多い。利他的だという回答は 10.3% である。

日本人の場合には利己的だという回答が 78.4% と大多数を占めている。利他的だという回答は 4.7% で中国人の 10.3% より少ない。中間の 4 番を選択した者は 16.9% である。中国人の方がどちらともいえないという中間の意見が多いが日本人は利己的であるという意見が多い。日本人も中国人も自分の知り合いや親族には大変親切であるが他人には無関心という面を持っている。同じ人間でも相手次第で利己的にもなるし利他的にもなるということである。したがって、仮説 3 人間は基本的に利己的であるという考えはほぼ検証されたといえるであろう。

### 4) 解雇すべきか否か

次に企業が従業員を解雇すべきか否かに関して 3 つの場合を想定して質問してみた。最初の質問は「ある事業部門が利益を出していない場合、その部門の建て直しのためには、従業員の解雇もやむをえない。」というものである。この考えに対して中国人の最も多い回答は中間の 4 番で 20.1% である。しかし、賛成意見の合計が 52.4% ある。反対意見の合計は 27.5% である。日本人も賛成が 53.9% で中国人と同じ考えである。中間の 4 番を選択した者も 19.1% で反対意見も 27% とほとんど中国人と同じ考えである。

したがって、日中共に赤字の場合には解雇もやむを得ないと考えているのである。しかし、反対意見も 3 割近くあるということは中国では国営企業に就職すれば一生安泰で解雇の心配などなかったので解雇するのはよくないという考えがまだ残っているのかも知れない。日本でも終身雇用の名

残りでたとえ赤字でもその他の方法で解決すべきで従業員を解雇するのは最後の手段だと考えているのであろう。現実にはリストラで大勢の解雇が実施されたがそれを歓迎している訳ではない。中国でも国営企業の大量解雇がありそれが日中ともに中間の 4 番を選択した者が 20% 前後ずついるということであろう。

次の質問は「ある事業部門が利益を出していても、その利益が同業他社の利益率の水準を大きく下回っている場合、利益率を同業他社並の水準に引き上げるためには、従業員の解雇もやむをえない。」というものである。この考えに対して中国人の意見は半々に分かれているがどちらかというと反対意見の方が少し多い (40.3% vs. 47.4%)。すなわち、少しでも利益を出している場合には他社の利益率の水準より低くても解雇する必要はないと考えている経営者が多いということである。日本人の場合にも反対意見が 42.8% で最も多いが、賛成意見も 31.9% ある。中間の意見も 25.3% あるということは日中共に解雇には反対意見が多いが賛成している者もかなりいるということである。日本人の場合には中間意見が約 4 分の 1 で多いがこれは利益がたとえ少しでも出ている場合には解雇する必要はないのではないかと迷っているであろう。

最後の質問は利益率は他の同業者と同じ水準であるがさらに利益を上げるために解雇が必要であるかというものである。この考えに対して中国人は「非常に反対」という意見が最も多く約 3 分の 1 を占めており合計 61.7% が反対している。賛成は 27.0% である。すなわち、利益率が他の同業者と同じ水準である場合には従業員を解雇する必要はないと考えている経営者が多いのである。

日本人の場合にも反対意見が 66.1% で賛成は 14.4% である。したがって、日中共に利益が十分でている場合には解雇する必要はないと考えているのである。しかし、中国では 27% がさらに利益率を引き上げるために解雇もやむをえないという意見に賛成しているのは驚きである。日本人は 14.4% である。中国人の方が解雇に関してシビアな考えをしているようである。日本人はできるだけ解雇は避けるべきだと考えている経営者が多いようであるが、中国人の経営者は利益を上げるた

めには解雇もやむをえないと考えているようである。したがって、仮説4の日中ともに赤字の場合には解雇もやむを得ないが、そうでない場合には解雇には反対であるは検証された。

5) 次に日中の経営者は人間に関してどのような考え方をしているのかを質問してみた。

人間というものはどのようなものだと思っているのかは経営者の従業員に対する態度にも表れるであろう。最初の質問は「人は、本来意欲がある者と、まったくない者のいずれかである。」という考えに対して賛成か反対かを問うものである。中国人の回答は反対意見の方が賛成よりも多い(44.1% vs. 27.5%)。しかし、最も多い回答は中間の4番で28.4%である。

日本人も反対意見が43.2%と賛成意見の30.4%より多い。中間の回答は26.4%で最も多い。すなわち、意欲がある者となない者とは半々ずつ位だと考えているのであろうか。それともどちらとも言えないと考えているのであろうか。反対意見ということは意欲のある者もいるし、ない者もいるがその中間の者もいると考えているのであろう。ある時には意欲があるがある時にはない者もいるであろう。仕事によっても違うだろうし、その時の雰囲気や体調によっても意欲がわいたり減退したりするであろう。したがって、意欲がない者とする者のどちらかであるという分け方は適切ではないと考えているのであろう。それは中間意見が日中共に最も多い回答であることに如実に表れている。したがって、仮説5は検証されたといえるであろう。

では、人間の働く意欲はどのようにして引き出されるかという疑問に答えるために以下の5項目の質問をしてみた。

中国でも収入や生活レベルに格差が出ているがその格差は人間の意欲にどのような影響を与えるかどうか質問してみた。質問は「収入や名声に違いがあって、はじめて人は意欲を持つようになる。」という考えに対して賛成か反対かを問うものである。この考えに対して中国人の場合には非常に賛成という回答が最も多く、賛成意見の合計は70.2%を占めているが反対意見は19.5%である。

日本人の回答も賛成が45.6%と多いが反対意

見も37.4%あり考えが分かれている。しかし、日中ともに賛成意見が多いという点では同じである。中国では過去においては国民の平等を目指していたが現在は格差があった方が人は意欲を持つようになるという考えに変わってきたようである。日本では今までは平均して皆中流階級意識を持っていたが最近格差が大きくなってきたので意欲を失う者がでてきたから格差社会はよくないと考える者が多いのであろう。

次に中国の国営企業でも従業員の解雇がされるようになったがその場合には失業保険が支給されるが問題はその金額である。あまりにも少なすぎても生活できないが多すぎる場合にはどうであろうか。質問は「失業保険の額が高すぎると、人間は働く意欲を失う。」という考えに賛成か反対かを問うものである。

この質問に対する中国の回答は賛成が51.5%で過半数を占め反対は37.7%である。したがって、あまりにも多い失業保険はよくないと考えている経営者が多いようである。日本人の場合にも賛成が54.5%で過半数を占めており、反対は28.8%である。日中共に高い失業保険は労働者の働く意欲をなくすと考えているようである。

次に人間の意欲は物質的な報酬のみによって持続されると考えているかどうかを質問してみた。質問は「会社において、人が働く意欲を持続させるのは、金銭や金銭以外の物質的な報酬がある場合のみである。」という考えに対して賛成か反対かを問うものである。この考えに対して中国人は賛成と反対に意見が半分ずつに分かれている(43.6% vs. 42.2%)。すべての人間が物質的な報酬のみによって意欲がわくわけではないのである。ある者は物質以外の報酬によって意欲がわくのである。物質以外の報酬とは目に見えない地位や名誉、権力、やりがい、達成感などである。日本人の回答は反対意見が77.0%と圧倒的に多く、賛成意見は12.4%である。すなわち、日本人は金銭や物質的報酬だけのために働くのではないという考えが大多数を占めているのである。

次に従業員が最善を尽して働くのは計画経済か市場経済のもとにおいてかを質問してみた。質問は「従業員が最善を尽して働くのは、市場経済のもとにおいてのみである。」という考えに対して

1は「全くそう思う」、7は「全くそう思わない。」という回答選択肢がある。中国人の場合この考えに賛成する者は57.4%である。しかし、最も多い回答は中間の4番で22.5%であり、反対意見は20.1%である。

日本人の場合にも賛成意見が50.7%で約半分である。反対意見は31.1%で中間の4番は18.2%である。したがって、日中共に従業員が最善を尽くして働くのは、市場経済の下においてのみであると考えている経営者が多いのである。しかし、中国人の方が多いということは今までの計画経済の下ではあまり一生懸命働かなかったということであろうか。市場経済になってからは能力主義になり働くようになったのであろう。しかし、中間の意見が最も多いということは計画経済の下でも最善を尽くしていた従業員も中にはいたということであろう。また、反対意見も20.1%あるのもそういう意味であろう。日本人は31.1%の反対意見があるが、たとえ市場経済の下でも働かない者は働かないので市場経済が最もよいとは考えていないのであろう。

次に会社の目標に従業員達は共感しているかどうかを質問してみた。「従業員は会社の目標に共感している。」という考えにたいして中国人は賛成が64.7%で過半数を占めている。反対意見は18.1%である。中間の4番の回答は17.2%である。

日本人の意見も賛成が84.3%で大多数を占めており、反対意見は4.2%である。日中共に従業員達は会社の目標に共感していると考えているのである。

以上人間に関しての質問を6項目してみた結果日中の経営者の人間観は似ていることが判明した。日中共に人間は意欲がある者となない者のどちらかであるという考えには反対している。収入や地位の格差が人間に働く意欲を起こさせ、高額失業保険は働く意欲を失わせるが人間は市場経済の下で働く。しかし、人間は物質的な報酬のみで働くという考えには中国人の場合には賛否意見が半々に分かれているが、日本人の場合には反対が多い。また、従業員は企業の目標に共感していると日中の経営者は考えているのである。従って、

仮説5はほぼ検証されたといえるであろう。

#### 6) 次に人間の能力に関する質問を2項目してみた。

質問1は「人間の計画能力はますます拡大してきている。人間の計画力にはもはや限界が見えてきた。」という考えにたいしてどう考えているかを問うものである。中国人の場合にはこの考えに対しては人間の能力はますます拡大してきていると考えている経営者が69.6%を占めている。人間の計画力にはもはや限界が見えてきたと考えている経営者は18.1%である。

日本人の場合にも人間の計画能力はますます拡大してきているという考えに64.8%が賛成している。しかし、限界が見えてきたという意見は14.5%で、中間の4番を選択した者が20.7%と中国人の12.3%より多い。したがって、日中共に人間の計画能力はますます拡大してきていると考えている経営者が多いのである。しかし、中国人の18.1%と日本人の14.5%は計画能力に限界が見えてきたと悲観的な回答をしているのは気になる。

次に人間が立てた計画は実現できると考えているかその反対に実現できないと考えているかを質問してみた。質問は「立案した計画は実現できると確信している。または、物事は運で決まることが多いので、事前に詳細な計画を立てても割に合わない。」という考えに対してどう思うかを問うものである。中国人の回答は計画は実現できると確信している経営者が60.7%であり、物事は運で決まると信じている経営者は20.2%である。

日本人も計画は実現できるという回答が85.6%で大多数を占めている。実現できないという回答は7.4%で中国人の20.2%より少ない。日本人の方が自信を持って計画は実現できると信じているようである。中国人の場合には今までは国が計画を立てていたのが個人が計画を立てても実現できないと考えている経営者が多いのであろう。中間を選んだ経営者も中国人は19.1%いるが、日本人は7.0%である。したがって、仮説6はほぼ検証された。

#### 7) 社内の人間関係

最後に、社内の人間関係に関して5項目質問し



てみた。質問は「あなたは、次のような考え方に賛成ですか、それとも反対ですか。」で回答は1が非常に賛成、7が非常に反対である。最初の質問は「会社に一体感を持たせるためには、従業員は、服装を選ぶときに個性を抑えるように務めなければならない。」で、この考えに対して中国人の回答は賛成が54.3%を占めているが反対は29.5%である。

日本人の回答は反対が賛成の18.0%よりずっと多くて62.9%である。資本主義の国では服装は個人の自由であると考えているが中国では一体感を持たせるためには個性を抑えなければならないと考えている経営者が多いのである。工場や企業の職場でも制服を着ている場合が多いのはこの考えを反映しているのであろう。日本でも制服はあるので賛成している経営者も18%いる。中国人でも個人の自由が大切だという回答が前述の回答でみられたがここでも反対意見が29.5%いる。

次の質問は「会社の中の調和を維持するためには、トップ・マネジメントは衝突を回避するように務めなければならない。」である。中国人の回答は過半数の62.3%がこの考えに賛成している。反対意見は21.5%である。日本人の回答は反対が72.0%で大多数を占めており賛成は16.0%である。会社の中の調和とは人間関係であろう。その衝突を回避するのはトップの仕事ではないと日本人は考えているのであろう。

次の質問は新入社員と先輩社員の人間関係である。質問は「従業員は、それによって自分の仕事が増えるような場合でも、新しく入社した従業員の仕事を手伝う。」という問いに対して賛成か反対かを問うものである。中国人の回答は賛成の意見が圧倒的に多く74.0%を占めており反対は14.7%である。

日本人も81.2%が賛成しており反対は7.3%である。日中ともにやはり新入社員は仕事に慣れていないのでわからないことも多く失敗もするであろう。その様なきはたとえ自分の仕事が増えても新入社員の仕事を手伝って教えているのである。これは人間として当然しなければならない事である。

次の質問は現代社会では次々に新しい技術が開発され導入されるのでその場合に起こる困難な問

題解決にお互いに助け合っているかどうかを質問している。質問は「新しい技術が会社に導入された場合、従業員は困難な課題にもお互いに助け合って立ち向かっている。」というものである。これに対する中国人の回答は圧倒的に賛成意見が多く75.5%を占めており反対意見は14.7%である。日本人の回答も賛成が85.0%と大多数であり反対意見は5.7%である。日中共に困難に遭遇したときには一致団結して問題解決しなければならないのは当然のことである。

次に人間関係と競争とどちらが大切かを質問してみた。質問は「人間関係に緊張がもたらされるとしても、多くの生活領域で競争はあった方がよい vs. 多くの生活領域で競争の機会が少なくなるとしても、人間関係の緊張は避けた方がよい。」というものである。中国人のこの考えに対する回答は半分ずつ(41.7% vs. 41.6%)に分かれている。中間の4番を選択したのは16.7%である。ということは競争があった方がいいが人間関係も大切であるのでそれを破壊するような競争はない方がよいということであろう。中国の中庸の思想である。

日本人の回答は賛成が81.0%で大多数を占めている。反対は5.4%だけであるが中間の4番を選択した経営者が13.6%いる。中国人の場合には意見が分かれているが、日本人の場合には競争はあった方がよいという考えの経営者が圧倒的に多い。中国では今まで競争がなかったが競争社会になってから人間関係に緊張がもたれた結果このような回答になったのでであろう。

以上人間関係に関して5項目の質問をしてみた結果2項目に関しては日中の経営者の意見が一致している。すなわち、新入社員の仕事は手伝い、問題解決のためにはお互いに助け合う。しかし、「人間関係に緊張がもたらされるとしても、多くの生活領域で競争はあった方がよい。 vs. 多くの生活領域で競争の機会が少なくなるとしても、人間関係の緊張は避けた方がよい。」という考えに対しては中国人の場合には意見が半々に分かれているが日本人の場合には賛成が多いという点は異なる。日中の経営者の意見が大きく異なる点は中国人は服装を選択するとき個性を抑えた方がよ

く、トップ・マネジャーは衝突は避けるべきであると考えているのだが、日本人はその反対意見である。すなわち、服装は自由に選択した方がよく、トップ・マネジャーは衝突を避ける必要はないと考えているのである。従って、仮説7は半分検証されたが半分は否定されたことになる。

#### 4 まとめ

以上の日中経営者比較の結果自由と平等に関しては日本人と中国人の考えは異なることが判明した。すなわち、中国人は平等の方が大切であると考えている経営者が多いが、日本人は自由の方が大切だと考えている。しかし、自分の能力を伸ばす自由より仕事の責任の方が大切だという考えには日中共に賛成している。個人と社会とどちらが大切かという問題に関しては中国人は社会の方が大切だと考えているが、日本人は個人の方が大切だと考えている。しかし、個人の利益より公共の利益の方が大切であるという考えと自分の成功より業務の遂行の方が大切であるという考えには日中共に賛成している。

人間観に関しては日中の経営者共に考え方が同じ項目が多い。すなわち、人間は意欲のある者とならない者のどちらかであるという考えには反対しており、格差がある方が働く意欲を起こさせ、失業保険の額が高すぎると働く意欲を失うと考えている。また、人間は物質的な報酬のみで働くとは考えていないし市場経済の下でのみ働くと考えている者が多いのである。解雇に関しても赤字の場合には致し方ないが黒字の場合には解雇はしない方がいいと日中の経営者は考えているのである。人間の計画能力は拡大しており立てた計画は実現できるし、人間は利己的であるという考えでも一致しているのである。全体的に見て日中の経営者の意識が似ている項目の方がそうでない場合より圧倒的に多いのである（19対6）。これは中国の経済政策が社会主義の計画経済から市場経済に方向転換したからという原因が最も大きなものであるといえるであろう。計画経済の時代に同じ調査をしていたら全然違う結果が出たであろう。もう中国は資本主義の精神をいち早く学び身に付け資本主義の外国の国々とグローバルなビジネスをリー

ドしているのである。資本主義の厳しい競争にも負けずに強敵を打ち負かし世界のトップに飛躍したのである。したがって、中国の経営者たちの価値観や行動は資本主義の国、日本の経営者とはほぼ同じになっているようであることが今回の調査結果から判明した。しかし、すべて同じというわけではない。違う点も少しではあるが残っているのである。例えば、自由と平等とどちらが大切かという平等の方が大切なのである。個人の自由もまだ完全ではなく企業内での服装も「会社に一体感を持たせるためには、従業員は、服装を選ぶときに個性を抑えるように務めなければならない」と過半数の経営者は考えているのである。企業外では自由に服装を選択することはできるが企業内ではまだ抑圧感が残っているようである。

#### 5 今後の課題

今回の調査は中国北部の都市でのみ実施されたものである。中国は広大な国であるのでその中の一部の都市だけの調査ではその結果を他の都市の経営者には一般化することはできない。日本での調査は外部の調査会社に委託したので問題は少ないし日本は国土も狭いので全国の企業を母集団としてサンプリングすることも簡単にできる。調査費用も十分な研究費を受けて何も不自由なことはなかった。しかし、中国での調査は個人研究費で実施したのでサンプルも1都市だけが対象である。

回収されたアンケート票は日中はほぼ同じくらいなのでその点は問題ないが母集団が違いすぎる点が問題である。また、経営者の会社の業種にも違いがある。日本の企業は金融、証券、製造、流通、サービス業が多いが、中国の会社は色々な業種が含まれている。

分析も全サンプルを一緒にしたがさらに詳しい結果を得るためには、性別、年齢、学歴別、産業別に分析することも必要である。日本では経営者は男性の方が圧倒的に多いが、中国では女性の経営者も日本より多く、約30%もいるのである。やはり性別による考え方の違いもあるだろう。

今後の課題としては中国の調査は予算が許す限りもっと広い地域からもっと多数の都市で調査を

実施すべきである。沿海部都市だけでなく内陸部の都市との比較も重要である。分析ももっと色々な角度からすべきであるが時間と紙幅の制限のため今回はできなかった。今後はこのような課題を考慮して更なる調査を実施したいと考えてはいるが退職後にそのような調査をすることができるかどうか疑問である。どなたかこの分野に関心のある方がおられたらお任せしたいと思います。今後の益々の研究発展を期待してペンを置きます。

#### 参考文献

- 石平『中国経済崩壊の現場』海竜社、2009年。  
 石平『本当に危ない！中国経済』海竜社、2010年。  
 岩田年浩『チャイナ・パワーの秘密』晃洋書房、2002年  
 王智新『現代中国の教育』明石書店、2004年。  
 大久保薫・馬成三『2010年の中国経済』蒼蒼社、2005年。  
 川久保美智子「中国人経営者の意識－計画経済 vs. 市場経済－」『関西学院大学社会学部紀要』第104号、pp.71-88, 2008年。  
 川久保美智子「中国人経営者の意識（2）人間観」関西学院大学社会学部、2009年、第107号、pp.87-98。  
 川久保美智子「経営者意識の日中比較」『関西学院大学社会学部紀要』第109号、pp.65-82, 2010年。  
 関志雄『チャイナ・アズ・ナンバーワン』東洋経済新報社、2008年。  
 許海珠『中国国有企業改革の戦略的転換』晃洋書房、1999年。  
 日下公人・石平『中国の崩壊が始まった！』ワック、2008年。  
 佐藤賢『習近平時代の中国』日本経済新聞社、2011年。  
 宋曉軍・王小東・黄紀蘇・宋強・劉仰『中国が世界を思いどおりに動かす日』徳間書店、2009年。  
 田中修『2011-2015年の中国経済』蒼蒼社、2011年。  
 陳惠運・野村旗守『中国は崩壊しない』文芸春秋、2010年。  
 塚本降敏『現代中国の中小企業』ミネルヴァ書房、2003年。  
 中川涼司『中国のIT産業』ミネルヴァ書房、2007年。  
 21世紀中国総研編『中国情報源 2013-2014年版』蒼蒼社、2013年。  
 日本能率協会コンサルティング中国事業グループ『中国の工場事情』PHP研究所、2009年。  
 吉原英樹・欧陽桃花『中国企業の市場主義管理』白桃書房、2006年。

## A Comparative Study of Japanese and Chinese CEO Attitudes (2)

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to compare attitudes by Japanese and Chinese employers. This paper will focus on their attitudes toward people, how they perceive human nature, whether they prefer freedom to equality, whether they are self-centered or other-centered, they consider individual life or public welfare more important, and whether they prioritize individual profit or public profit?

Also, this paper will examine their attitudes toward layoffs. Are layoffs necessary, and do employees accept them under any circumstance, or only when the company is suffering economically? Is the basic nature of human beings to work hard or to avoid hard work? The former idea is based on Theory Y, and the latter on Theory X.

Do differences among employees motivate them to work hard or not? If they are laid off and receive sufficient social welfare support from the government, are they disinclined to work, or do they still try to work hard?

Do they work for only for money, or for something else? Do they work hard only in free markets, or in planned ones as well?

To answer these questions, I collected data from Chinese employers in Harbin, China. Japanese data was collected by a research company. A total of 262 Japanese and 217 Chinese answered the questionnaires, and the data was analyzed by SPSS.

My hypothesis is: there are differences between Japanese and Chinese employers' attitudes toward human beings. Because we have different cultures, customs, history, social systems, etc., it is quite natural to have different ideas.

But not only differences are expected. Many similarities are also expected. For example, it is believed that basic human nature is the same or at least similar all over the world. Therefore, we have the similar ideas as well. The results of the data analysis show there are both differences and similarities between Japanese and Chinese employers.

**Key Words:** employers attitudes, comparison between Japanese and Chinese, basic human beings